

## Studi Korelasional Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Guru

*Prof. Dr. Isman Kadar, MM<sup>1)</sup>*

<sup>1)</sup>Dosen Pascasarjaan Universitas Pakuan

*Tekege Yohakim., Rahmat Ubaidillah., Ricky R.Deris<sup>2)</sup>*

<sup>2)</sup>Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Pakuan

### ABSTRACT

*This research can be classified in a correlational study that consists of two independent variables, namely the Principal Leadership and Organizational Culture and one dependent variable, namely Teacher Job Satisfaction.*

*This study was conducted at five state Senior High Schools at South Tangerang City in 2012 with total sample of 129 people taken with proportional random sampling technique.*

*The method used is survey and data analysis techniques using correlation and regression statistical. The hypothesis testing performed on the significant level of 0.05 and 0,01. The results of the study showed that: First, there is positive and highly significant correlation between principal's leadership with teachers' job satisfaction with correlation coefficient,  $r_{y1}^2 = 0,3329$  and regression equation  $\hat{Y} = 42,392 + 0,681X_1$ . Second, there is positive and highly significant correlation between organizational culture with teacher job satisfaction, with correlation coefficient  $r_{y2}^2 = 0,34,5$ , and regression equation  $\hat{Y} = 45,739 + 0,655X_2$ . Third, there is positive and highly significant correlation between principal leadership and organizational culture all together with teacher job satisfaction with correlation coefficient  $r_{y.12}^2 = 0,475$ , and regression equation,  $\hat{Y} = 24,757 + 0,468X_1 + 0,305X_2$ . Based on the result above it can be concluded that teachers job satisfaction can be improved through principal's leadership and organizational culture.*

*Keywords : teachers job satisfaction, principal's leadership and organizational culture .*

## **A. PENDAHULUAN**

Pendidikan sebagai proses untuk mengawal kematangan pribadi merupakan bagian yang harus terus menerus dikembangkan, dengan berbagai strategi maupun program-program yang direncanakan dalam dunia pendidikan formal maupun non formal. Pemerintah pernah membuat program wajib belajar 6 tahun, lalu dikembangkan menjadi 9 tahun, yang ternyata masih dirasakan kurang apabila kita lihat dari perkembangan teknologi dan persaingan global, maka wajib belajar 12 tahun pun dipandang sebagai pendidikan terminal untuk masa sekarang ini.

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan di dunia usaha atau dunia industri (DU/DI) adalah pada tingkat operator yang memiliki keterampilan khusus yang sangat sesuai dengan keterampilan yang diajarkan pada pendidikan kejuruan. Industri merupakan elemen untuk mengembangkan peningkatan perekonomian di tanah air, oleh karena itu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang bertujuan untuk membekali lulusannya dengan keterampilan khusus untuk dapat bekerja di DU/DI, membekali lulusan untuk dapat berwirausaha, membangun usaha sendiri merupakan pilihan pendidikan yang menjanjikan bagi rata-rata siswa/i di negara berkembang seperti Indonesia.

Sekolah-sekolah khususnya Sekolah Menengah Kejuruan, sebagai organisasi pendidikan yang kompleks mengemban peranan penting terkait dengan permasalahan pendidikan. Perkembangan organisasi pendidikan seperti sekolah tentu akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah masalah kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi yang terkait dalam hal manajemen di sekolah.

Kepala sekolah sebagai unsur pimpinan tertinggi di dalam satuan pendidikan harus mampu melakukan pengelolaan yang baik dan terencana terhadap sekolah yang dipimpinnya, dengan manajemen strategi kepemimpinan, merupakan faktor yang menentukan kualitas pendidikan di suatu sekolah. Hal tersebut adalah sebagai salah satu cara untuk meneruskan memenuhi target pemerintah yang digulirkan dengan kebijakan rasio SMK dengan SMA adalah 60:40 untuk target pencapaian jumlah siswa SMK pada tahun 2010. Setelah target tersebut terpenuhi, rasio meningkat menjadi 70:30 pada tahun 2015. Kebijakan rasio itu diharapkan bahwa dari sekolah kejuruan siswa dapat memperoleh keterampilan untuk siap masuk ke dunia kerja atau dunia industri.

Pada tahun 2010 Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) menyatakan bahwa 50% dari total 900 ribu lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) per tahun diserap dunia industri. Adapun sekitar 100 ribu siswa yang melanjutkan ke jenjang perkuliahan, dan 40 % sisanya masih belum mendapat kerja, dengan demikian dari fakta tersebut menandakan tujuan SMK belum tercapai.

Dilihat dari faktor yang mempengaruhi performa kerja maka kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhinya yaitu berupa faktor penting yang dipandang sebagai sikap guru terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja dalam hal ini adalah sekolah, kerjasama antar guru, pimpinan atau kepala sekolah, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis, dari hal-hal tersebut, tentu saja akan dapat mempengaruhi hasil kerja guru sebagai seorang pendidik.

Beberapa masalah lain yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di kota Bogor khususnya adalah jumlah guru yang belum tersertifikasi dan mendapat tunjangan profesi, data yang didapat dari Bagian Perencanaan Dinas Pendidikan Kota Bogor ternyata belum seluruh guru PNS pada SMK Negeri di Kota Bogor tersertifikasi. Presentase jumlah guru yang belum tersertifikasi dan belum mendapat tunjangan profesi yaitu sekitar 21,9 %, bahkan seluruh guru honor menurut data Dinas Pendidikan Kota Bogor belum tersertifikasi, hal ini tentu akan menimbulkan suatu kecemburuan karena ketidakmerataan pendapatan yang diterima oleh guru, sehingga akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Data jumlah guru yang telah tersertifikasi dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1. Data Jumlah Guru SMK Negeri Se-Kota Bogor Tersertifikasi**

No.	Nama Sekolah	Jumlah Guru			
		PNS dan Honor	PNS	Terserifikasi	
				PNS	Honor
1	SMKN 1 BOGOR	73	65	53	0
2	SMKN 2 BOGOR	90	84	67	0
3	SMKN 3 BOGOR	105	83	66	0
4	SMKN 4 BOGOR	32	22	10	0
<b>Jumlah</b>		<b>300</b>	<b>251</b>	<b>196</b>	<b>0</b>

Sumber : Bagian Perencanaan Dinas Pendidikan Kota Bogor

Berdasarkan data faktual awal ketidakpuasan kerja dari penelitian ini, telah dilakukan survai kepada para guru di SMKN di Kota Bogor sebanyak 20 responden dengan hasil sebagai berikut 30% menyatakan tidak puas terhadap pekerjaan yang dijalani, 60% tidak puas terhadap honor yang diterima, 45% tidak puas terhadap hubungan antar guru, 20% tidak puas terhadap promosi jabatan, 30% tidak puas terhadap pengawasan kepala sekolah, 30% tidak puas terhadap

lingkungan sekolah. Hal tersebut mengindikasikan masih terdapat permasalahan kepuasan kerja yang terjadi di sekolah.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi yaitu :

1. Apakah terdapat hubungan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi guru dengan kepuasan kerja guru?
4. Apakah terdapat hubungan antara supervisi dan kepuasan kerja guru?
5. Apakah terdapat hubungan pengembangan karir dengan kepuasan kerja guru?
6. Apakah ada hubungan antara hubungan interpersonal dengan kepuasan kerja guru?
7. Apakah ada hubungan antara disiplin kerja guru dengan kepuasan kerja guru?

Sebagaimana telah diuraikan dalam identifikasi masalah, bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Dengan demikian agar analisis menjadi lebih terfokus dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maka variabel yang dikaji dalam penelitian ini dibatasi pada : Kepuasan kerja guru sebagai variabel terikat (Y), Kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan Budaya organisasi ( $X_2$ ), adalah sebagai variabel bebas yang dikaji dalam penelitian ini dibatasi pada dua variabel tersebut karena dipandang memiliki kontribusi yang besar terhadap kepuasan kerja guru. Unit analisis dalam penelitian ini dibatasi khususnya pada guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada SMKN di Kota Bogor.

Adapun rumusan masalah yang akan diteliti adalah :

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru.
2. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.
3. Apakah secara bersama-sama terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Penulisan penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan secara praktis sehingga dimanfaatkan secara empirik di lapangan terutama yang berhubungan dengan objek penelitian. Hal ini sangat bermanfaat bagi pengambilan kebijakan dan memahami pentingnya kepuasan kerja bagi para guru yang tentu saja berpengaruh pada perkembangan manajemen yang ada di sekolah.

## **B.METODE PENELITIAN**

### **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengungkapkan hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja guru SMK Negeri di Kota Bogor.
2. Mengungkapkan hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru SMK Negeri di Kota Bogor.
3. Mengungkapkan hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru SMK Negeri di Kota Bogor.

### **Tempat Penelitian**

#### **1. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di kota Bogor.

### **Metode Penelitian**

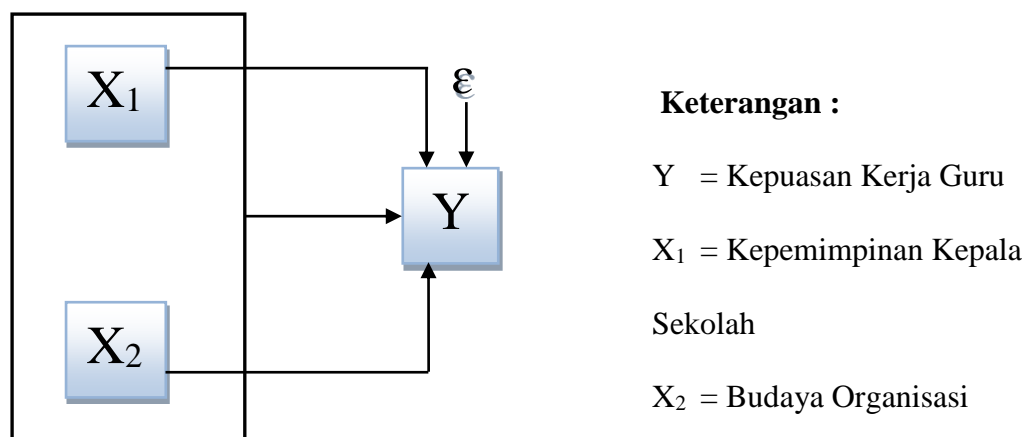
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survai dengan metode korelasional, sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik angket. Penelitian ini bersifat survai yang menempatkan kedudukan peneliti di posisi netral.

Pengukuran data dilakukan secara langsung terhadap respon guru-guru SMK Negeri di Kota Bogor, tentang kepuasan kerja guru, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi, teknik pengumpulan atau pengambilan data dengan menggunakan kuesioner dari nilai/skor yang disusun menurut skala Likert. Skala Likert untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Skala Likert ini menggunakan variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi sub variabel. Sub variabel ini dijabarkan kembali menjadi komponen-komponen terukur yang kemudian dijadikan titik tolak untuk menyusun item instrumen yang bisa berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden.

Jawaban setiap item memiliki gradasi dari positif ke negatif, yang dapat berupa kata-kata Sangat setuju (Ss), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak setuju (Ts), dan Sangat tidak setuju (Sts) untuk keperluan analisis secara kuantitatif seperti pada penelitian ini maka jawaban-jawaban ini akan diberi nilai atau skor.

Sebagaimana dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kepuasan kerja Kepala Sekolah SMK Negeri di Kota Bogor

Konstelasi masalah dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Konstelasi Masalah Penelitian

### Populasi dan Sampling

Populasi sasaran yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah guru, SMK Negeri yang berada di Kota Bogor, di mana populasi berjumlah 196 orang sedangkan jumlah populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah sejumlah 40 orang guru.

**Tabel 3. Jumlah Penyebaran Populasi dan Sampel Berdasarkan Teknik Proportional Random Sampling**

No.	Sekolah	Jumlah Guru*	Jumlah Sampel	Jumlah Sampel (dibulatkan)
1	SMKN 1 BOGOR	53	10,82	11
2	SMKN 2 BOGOR	67	13,67	14
3	SMKN 3 BOGOR	66	13,47	13
4	SMKN 4 BOGOR	10	2,04	2
<b>Jumlah Polulasi</b>		<b>196</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

Keterangan : \* guru PNS yang telah tersertifikasi. Jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 40 orang guru

### Teknik Analisis Data

#### 1. Uji Prasyaratan Analisis

Statistik deskriptif yang digunakan adalah rata-rata median, modus dan ukuran penyebaran atau variabilitas dengan menggunakan standar deviasi dan rentang skor. Selain hal tersebut di atas, statistik deskriptif juga digambarkan dalam tabel frekuensi dan histogram.

Statistik inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah regresi dan korelasi regresi linier sederhana serta korelasi dan regresi ganda yang sebelumnya dilakukan pengujian persyaratan analisis, yaitu uji homogenitas varians variabel atas masing-masing variabel bebas dan uji normalitas galat baku taksiran untuk setiap regresi sederhana. Analisis dilakukan pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$  dan  $\alpha=0,01$ .

## **2. Uji Hipotesis**

### **1. Hipotesis Statistik**

- $H_0 : \rho_{y1} > 0$ , Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru.
- $H_1 : \rho_{y2} > 0$ , Terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru.
- $H_1 : \rho_{y1,2} > 0$ , Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru.

#### **Keterangan :**

$H_0$  : Hipotesis

$H_1$  : Hipotesis alternatif

$\rho_{y1}$  : Korelasi antara variabel  $X_1$  dengan Y

$\rho_{y2}$  : Korelasi antara variabel  $X_2$  dengan Y

$\rho_{y1,2}$  : Korelasi antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dengan variabel

## **C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Deskripsi Data Variabel Kepuasan Kerja Guru**

Berdasarkan hasil kuesioner kepuasan kerja guru yang terdiri dari 30 butir pernyataan terhadap 40 responden, diperoleh skor tertinggi 172 dan terendah 113, maka rentang skornya adalah 59. Hasil perhitungan memakai rumus *Sturgess* didapatkan jumlah kelas sebanyak 7, jarak interval 9. Tabel distribusi frekuensi data kepuasan kerja guru dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4. Distribusi Frekuensi Data Kepuasan Kerja Guru**

No.	Kelas Interval	Frekuensi	
		Absolut	Relatif (%)
1	113 - 122	3	7.5
2	123 - 132	5	12.5
3	133 - 142	13	32.5
4	143 - 152	13	32.5
5	153 - 162	5	12.5
6	163 - 172	1	2.5
	<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

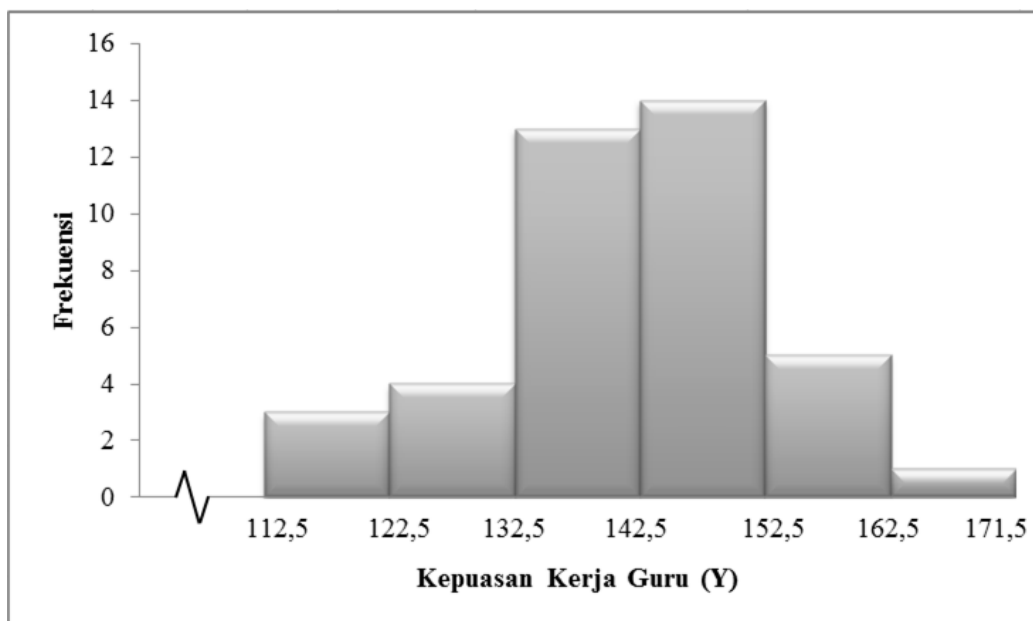
Skor rata-rata variabel kepuasan kerja guru sebesar 141,825, media 142,5 dan modus 135. Ukuran penyebaran diperoleh varians sampel sebesar 139,687 dan standar deviasi atau simpangan baku sebesar 11,819. Tabel statistik variabel Kepuasan kerja guru dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5: Statistik Variabel Kepuasan Kerja Guru**

	Kepuasan Kerja Guru (Y)
<b>Skor Minimum</b>	113
<b>Skor Maksimum</b>	172
<b>Rata-rata</b>	141,825
<b>Median</b>	142,5
<b>Modus</b>	135
<b>Standar Deviasi</b>	12,019
<b>Varians (<math>S^2</math>)</b>	144,456
<b>Skor Total</b>	5673
<b>Rentang Skor</b>	59
<b>Banyak Kelas</b>	6,87
<b>Panjang Interval</b>	8,59

Distribusi frekuensi data kepuasan kerja guru terdapat pada tabel 8, dapat digambarkan dalam bentuk histogram seperti gambar 3.





**Gambar 3:** Histogram data Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan penjelasan dan gambaran statistik deskriptif di atas dapat disimpulkan bahwa skor teoritik kuesioner kepuasan kerja guru bergerak dari kisaran skor 35 sampai kisaran skor tertinggi 175, dan mediannya 105. Sedangkan skor penelitian (empirik) bergerak dari kisaran skor terendah 85 sampai kisaran skor tertinggi 136. Hal ini menunjukkan bahwa empirik kepuasan kerja guru secara relatif adalah tinggi.

## 2. Deskripsi Data Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil kuesioner kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari 35 butir pernyataan dari 40 responden, diperoleh skor tertinggi sebesar 170, skor terendah 120, maka rentang skor nilai data tersebut adalah 50. Hasil perhitungan memakai rumus *Sturges* didapatkan jumlah kelas sebanyak 6,87, jarak interval 7,28. Tabel distribusi frekuensi data kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dalam tabel 6.

**Tabel 6 : Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan Kepala Sekolah**

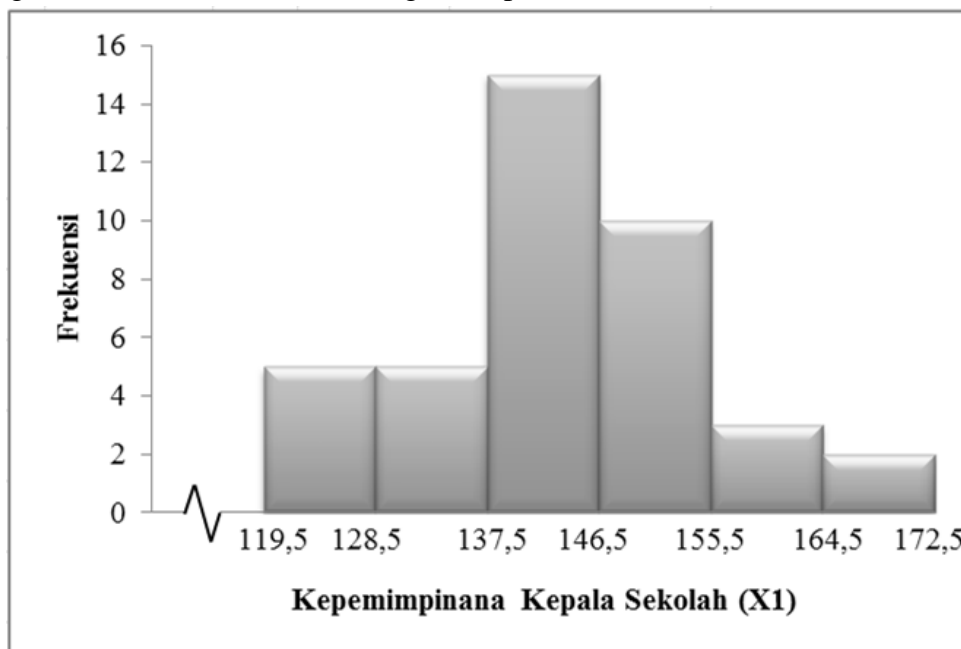
No.	Kelas Interval	Frekuensi	
		Absolut	Relatif (%)
1	120 - 128	5	12.5
2	129 - 137	5	12.5
3	138 - 146	15	37.5
4	147 - 155	9	22.5
5	156 - 164	4	10
6	165 - 173	2	5
	<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Skor rata-rata variabel kepemimpinan kepala sekolah 145,950 median 144, dan modus 142. Ukuran penyebaran diperoleh varians sampel 134,612 dan standar deviasi atau simpangan baku 11,602. Tabel statistik Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat dilihat pada Tabel 7..

**Tabel 7 : Statistik Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No.	Deskripsi	Hasil
1	Skor Minimum	120
2	Skor Maksimum	170
3	Rata-Rata	145,950
4	Median	144
5	Modus	142
6	Standar Deviasi (s)	11,602
7	Varians ( $s^2$ )	134,613
8	Skor Total	5838
9	Rentang Skor	50
10	Banyak Kelas	6,87
11	Panjang Kelas Interval	7,28

Distribusi frekuensi data Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) pada tabel 8 digambarkan dalam bentuk histogram seperti Gambar 4.



**Gambar 4 : Histogram Data Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Berdasarkan penjelasan dan gambaran statistik deskriptif di atas dapat disimpulkan bahwa kisaran skor teoritik kuesioner kepemimpinan kepala sekolah bergerak dari kisaran terendah 35 sampai kisaran tertinggi 175, dan mediannya 105. Sedangkan skor penelitian (empirik) bergerak dari skor terendah 120 sampai

skor tertinggi 170. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan kepala sekolah secara relatif adalah tinggi.

### 3. Deskripsi Data Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil kuesioner budaya organisasi yang terdiri dari 35 butir pernyataan dari 40 responden, diperoleh skor tertinggi sebesar 166, nilai terendah 120, maka rentang skornya adalah 35. Hasil perhitungan memakai rumus Sturges didapatkan jumlah kelas sebanyak 6 kelas, jarak interval 6. Tabel distribusi frekuensi data budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 8 sebagai berikut :

**Tabel 8: Distribusi Frekuensi Data Budaya Organisasi**

No	Interval Kelas	Frekuensi	
		Absolut	Kumulatif (%)
1	120 - 127	2	5
2	128 - 135	4	10
3	136 - 143	11	27,5
4	144 - 151	10	25
5	152 - 159	7	17,5
6	160 - 167	6	15
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

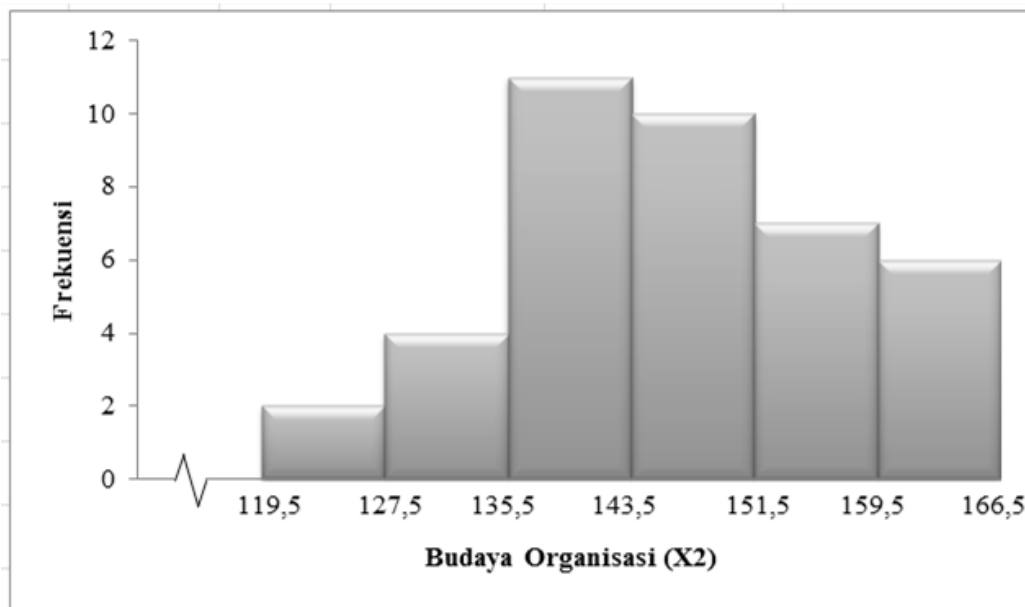
Skor rata-rata variabel budaya organisasi 146,775 median 146 dan modus 147. Ukuran penyebaran diperoleh varians sampel 116,384 dan standar deviasi atau simpangan baku 10,7881. Statistik variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 9.

**Tabel 9 : Statistik Variabel Budaya Organisasi**

No.	Deskripsi	Hasil
1	Skor Minimum	120
2	Skor Maksimum	166
3	Rata-Rata	146,775
4	Median	146
5	Modus	147
6	Standar Deviasi (s)	10,7881
7	Varians ( $s^2$ )	116,384
8	Skor Total	5871

9	Rentang Skor	46
10	Banyak Kelas	6,87
11	Panjang Kelas Interval	6,70

Distribusi frekuensi data budaya organisasi pada tabel 10 digambarkan dalam bentuk histogram seperti gambar 5.



**Gambar 5:** Histogram Budaya Organisasi

Berdasarkan penjelasan dan gambaran statistik deskriptif di atas dapat disimpulkan bahwa skor teoritik kuesioner budaya organisasi bergerak dari skor terendah 35 sampai skor tertinggi 175, dan mediannya 105. Sedangkan skor penelitian (empiric) bergerak dari skor terendah 120 sampai skor tertinggi 166. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat budaya organisasi secara relatif adalah tinggi.

### **Pengujian Persyaratan Analisis**

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yakni uji normalitas galat baku taksiran dan uji homogenitas data variabel. Kepastian normalitas dan homogenitas data dalam penelitian ini akan menjamin dan dipertanggungjawabkan.

Sesuai dengan jenis datanya, maka uji *Liliefors* digunakan untuk menguji normalitas galat baku taksiran dan uji *Barllet* digunakan untuk menguji homogenitas varians.

#### **1. Pengujian Normalitas Galat Baku Taksiran**

- a. **Uji Normalitas Galat Baku Taksiran kepemimpinan kepala sekolah (X<sub>1</sub>) dengan kepuasan kerja guru (Y)**

$H_0 = L_{hitung} > L_{tabel}$ , berarti galat baku taksiran tidak normal

$H_1 = L_{hitung} < L_{tabel}$ , berarti galat baku taksiran normal

Uji normalitas baku taksiran regresi ( $Y - \hat{Y}$ ) antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) menggunakan teknik *Liliefors* diperoleh persamaan regresi  $\hat{Y}_1 = 42,392 + 0,681X_1$ . Hasil uji normalitas galat baku taksiran menggunakan teknik *Liliefors* antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) untuk 40 responden pada  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $L_{tabel} = 0,1401$ . Sedangkan  $L_{hitung}$  diperoleh 0,0173. Data tersebut menunjukkan bahwa  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  atau  $0,0173 < 0,1401$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru memiliki galat baku taksiran yang sama.

**b. Uji Normalitas Galat Baku Taksiran Budaya organisasi ( $X_2$ ) kepuasan kerja guru ( $Y$ )**

a.  $H_0 = L_{hitung} > L_{tabel}$ , berarti galat baku taksiran tidak normal

b.  $H_1 = L_{hitung} < L_{tabel}$ , berarti galat baku taksiran normal

Uji normalitas baku taksiran regresi ( $Y - \hat{Y}_1$ ) antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) menggunakan teknik *Liliefors* diperoleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 45,739 + 0,655X_2$ . Hasil uji normalitas galat baku taksiran menggunakan teknik *Liliefors* antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) untuk 40 responden pada  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $L_{tabel} = 0,1401$ , sedangkan  $L_{hitung}$  diperoleh 0,0148. Data tersebut menunjukkan bahwa  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  atau  $0,0148 < 0,1401$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru memiliki galat baku taksiran yang sama.

Ringkasan hasil penelitian uji normalitas galat baku takasiran untuk kedua persamaan regresi tersebut dapat dilihat pada tabel 10.

**Tabel 10 : Ringkasan Hasil Pengujian Normalitas Galat Baku Taksiran**

Galat	N	$L_{hitung} (L_o)$	$L_{hitung} (L_t)$	Kesimpulan
$Y - \hat{Y}_1$	40	0,0173	0,1401	Normal
$Y - \hat{Y}_2$	40	0,0148	0,1401	Normal
Syarat Normal : $L_{hitung} (L_o) < L_{hitung} (L_t)$				

**2. Pengujian Homogenitas Varians Data**

**a. Homogenitas variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan variabel kepuasan kerja guru ( $Y$ )**

$H_0 = X^2_{hitung} > X^2_{Tabel}$ , berarti varian data tidak homogen

$H_0 = X^2_{hitung} < X^2_{Tabel}$ , berarti varian data homogen

Berdasarkan perhitungan uji *Barlett* data variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) dengan variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) diperoleh  $X^2_{hitung} = -10,53$  dan  $X^2_{Tabel} = 27,587$ . Persyaratan varian homogen jika  $X^2_{hitung} < X^2_{Tabel}$ . Hal ini berarti skor pada variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan variabel kepuasan

kerja guru (Y) memiliki variasi yang sama atau skor-skor tersebut berasal dari populasi yang sama.

**b. Homogenitas variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan variabel kepuasan kerja guru (Y)**

$H_o = X^2_{hitung} > X^2_{Tabel}$ , berarti varian data tidak homogen

$H_o = X^2_{hitung} < X^2_{Tabel}$ , berarti varian data homogen

Berdasarkan uji *Barlett* data variabel kepuasan kerja guru (Y) dengan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) di peroleh  $X^2_{hitung} = 13,24$  dan  $X^2_{Tabel} = 27,587$ . Persyaratan varian homogeny jika  $X^2_{hitung} > X^2_{Tabel}$ . Berdasarkan perhitungan di atas berarti skor pada variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan variabel kepuasan kerja guru (Y) memiliki variasi yang sama atau skor-skor tersebut berasal dari populasi yang sama. Ringkasan hasil pengujian homogenitas dapat dilihat pada tabel 11.

**Tabel 11: Ringkasan Hasil Pengujian Homogenitas**

Kelompok Variabel	N	$X^2_{hitung}$	$X^2_{Tabel}$	Kesimpulan
$X_1 - \hat{Y}$	40	-10,53	27,587	Homogen
$X_2 - \hat{Y}$	40	13,24	27,587	Homogen
Syarat Homogen : $X^2_{hitung} > X^2_{Tabel}$				

Berdasarkan hasil kedua uji homogenitas di atas, maka dari segi persyaratan homogenitas data variabel terikat kepuasan kerja guru (Y) dengan kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dapat dilanjutkan untuk diuji menggunakan teknik statistik parametrik.

**Pengujian Hipotesis dan Pembahasan**

**1. Hubungan antara Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Variabel Kepuasan kerja guru (Y)**

Pengujian hipotesis pertama dalam pemelitan ini adalah hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan varaibel kepuasan kerja guru (Y). hasil perhitungan dengan menggunakan teknik regresi sederhana diperoleh persamaan regresi yang memenuhi persamaan adalah  $\hat{Y} = 42,392 + 0,681X_1$ .

Uji linieritas dengan uji F untuk mengetahui apakah persamaan regresi tersebut linear dan syarat kelinieran persamaan regresi adalah  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka persamaan regresi antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y) dapat dinyatakan linear. Nilai-nilai yang terdapat pada persamaan regresi tersebut perlu diuji keberartiannya dan juga sifat regresinya tersebut apakah menunjukan linier atau non linier. Hasil uji dengan menggunakan analisi varians (ANOVA) dapat dilihat pada tabel 12.

**Tabel 12: Analisis Varians (ANOVA) uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kepuasan kerja guru (Y).**

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>		Kesimpulan
					α=0,05	α=0,01	
Total	39	5633,775	-				
Regresi (a)	1	4640,025	210,910				
Regresi (a/b)	1	2436,699	2436,699	28,962**	4,10	7,35	Sangat Signifikan
Sisa	38	3197.076	84.134				
Tuna Cocok	21	2203,326	104,920	1,795 <sup>ns</sup>	2,35	3,43	Linear
Galat	17	993,750	58,456				
Syarat Signifikansi : $F_{hitung} > F_{tabel}$							
Syarat Linier : $F_{hitung} < F_{tabel}$							

Keterangan :

SV = Sumber Varians

Dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rerata Jumlah Kuadrat

\*\* = Sangat Signifikan

ns = Non Signifikan → Linier

Hasil analisis pada tabel di atas menunjukkan pengujian linearitas data penelitian antara variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y) diperoleh persamaan regresi bersifat linier berdasarkan nilai  $F_{hitung}=1,795 < F_{tabel}=2,35$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Karena nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka hipotesis statistik yang diterima adalah  $H_1$  yang berarti bahwa persamaan regresi  $\hat{Y}=42,392+0,681X_1$  bersifat linear dan terpengaruhi persyaratan penggunaan koefisien korelasi *Product Moment Pearson*.

Hasil uji signifikansi persamaan regresi diperoleh nilai  $F_{hitung}=20,040 > F_{tabel} = 4,10$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi yang ditunjukkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y}=42,392+0,681X_1$  bersifat sangat signifikan dan berarti persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk nilai kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y), dimana setiap peningkatan 1 (satu) unit kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0,681 unit.

Berdasarkan hasil perhitungan kekuatan hubungan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y) adalah  $r_{y1} = 0,658$ . Hasil uji signifikansi koefisien korelasi diperoleh besaran nilai  $t_{hitung} = 2,287 > t_{tabel} = 1,697$  pada taraf signifikansi  $\alpha 0,05$ . Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka

hipotesis yang diterima adalah  $H_1$  yang berarti bahwa korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru adalah sangat signifikan atau terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ).

Dari hasil koefisien korelasi, maka dapat dihitung besaran nilai koefisien determinasi antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) adalah  $r_{2y1}^2 = (2,287)^2 = 5,230$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru dapat diprediksi oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) sebesar 52,30% dan sisanya sebanyak 47.7% dapat diprediksi oleh variabel lain.

Ringkasan hasil perhitungan analisis koefisien korelasi dan uji keberartian koefisien korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru dapat dilihat pada tabel 12.

**Tabel 12: Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi  $r_{y1}$  dan Uji Keberartian Korelasi antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru**

$r_{y1}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel} (\alpha=0,05;38)$	$t_{tabel} (\alpha=0,01;38)$	Kesimpulan
0,681	1,697	1,697	2,257	Sangat Signifikan
Syarat signifikansi ; $t_{hitung} > t_{tabel}$				

## **2. Hubungan antara Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kepuasan Kerja Guru ( $Y$ )**

Pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah hubungan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan variabel kepuasan kerja guru ( $Y$ ). Hasil perhitungan dengan menggunakan teknik regresi sederhana diperoleh persamaan regresi yang mempengaruhi persamaan adalah  $\hat{Y} = 45,739 + 0,655X_2$ .

Uji linieritas dengan uji F untuk mengetahui apakah persamaan regresi tersebut linier dan syarat kelinieran persamaan regresi adalah  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka persamaan regresi antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) dapat dinyatakan linier. Kemudian nilai-nilai yang terdapat pada persamaan regresi tersebut perlu diuji keberartian dan juga sifat regresinya yaitu apakah linier atau tidak linier. Hasil uji dengan menggunakan ANAVA dapat dilihat pada tabel 17.

**Tabel 17: Analisis Varians (ANAVA) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kepuasan kerja guru ( $Y$ )**

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$		Kesimpulan
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$	
Total	39	5633,775	-				
Regresi (a)	1	4237,575	192,617				



Regresi (a/b)	1	1945,234	1945,234	20,040**	4,10	7,35	Sangat signifikan
Sisa	38	3688,541	97,067				
Tuna Cocok	21	2292,341	109,159	1.329 <sup>ns</sup>	2,25	3,19	Linear
Galat	17	1396,200	82,129				
Syarat Signifikansi : $F_{hitung} > F_{tabel}$							
Syarat Linier : $F_{hitung} < F_{tabel}$							

Keterangan :

SV = Sumber Varians

Dk = Derajat Kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rerata Jumlah Kuadrat

\*\* = Sangat Signifikan

Ns = Non Signifikan → Linier

Hasil analisis pada tabel di atas menunjukkan bahwa pengujian linieritas data penelitian antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y) diperoleh persamaan regresi bersifat linier berdasarkan nilai  $F_{hitung} = 1.329 < F_{tabel} = 2,25$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Karena nilai  $f_{hitung} < F_{tabel}$  maka hipotesis statistik yang diterima adalah  $H_1$  yang berarti bahwa persamaan regresi  $\hat{Y} = 45,739 + 0,655X_2$  bersifat linier dan terpengaruh persamaan penggunaan koefisien *Product Moment Pearson*.

Hasil uji signifikansi persamaan regresi nilai  $F_{hitung} = 20,040 > F_{tabel} = 4,10$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Dari data tersebut dapat disimpulkan persamaan regresi yang ditunjukkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 45,739 + 0,655X_2$  bersifat sangat signifikan dan berarti persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi nilai budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y), dimana setiap peningkatan 1 (satu) unit budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0,655 unit.

Hasil perhitungan koefisien korelasi antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y) diperoleh nilai korelasi  $r_{y2} = 0,512$ . Diperlukan uji signifikansi koefisien korelasi untuk menguji hipotesis yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y).

Hasil pengujian signifikansi korelasi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,477$  dan nilai  $t_{tabel} = 1,697$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis yang diterima adalah  $H_1$  yang berarti bahwa korelasi budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru adalah sangat signifikan atau terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y).

Berdasarkan nilai koefisien korelasi dapat dihitung nilai koefisien determinasi sebesar  $r^2_{y2}=(0,512)^2=0,345$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru dapat diprediksi oleh variabel budaya organisasi sebesar 34,5% dan sisanya sebesar 65,5% berhubungan dengan variabel lain. Hasil perhitungan analisis korelasi dan uji keberartian koefisien korelasi dilihat pada tabel 13.

**Tabel 13. Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi  $r_{y2}$  dan Uji Keberartian Koefisien Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan kerja**

$r_{y2}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ ( $\alpha=0,05;38$ )	$t_{tabel}$ ( $\alpha=0,01;38$ )	Kesimpulan
0,512	4,477	1,697	2,457	Sangat signifikan
Syarat signifikansi : $t_{hitung} > t_{tabel}$				

### 3. Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Secara Bersama-sama dengan Kepuasan Kerja Guru (Y)

Hasil perhitungan untuk regresi ganda hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru (Y) diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,659 yang didukung persamaan regresi ganda  $\hat{Y} = 24,757+0,468X_1+0,305X_2$ . Hasil analisis ANAVA uji keberartian regresi ganda antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru (Y) pada tabel 14.

**Tabel 14 : Ringkasan Analisis Varians (ANAVA) Uji Signifikansi Ganda**

$$\hat{Y} = 24,757 + 0,468X_1 + 0,305X_2$$

SV	Dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$		Kesimpulan
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
<b>Regresi (reg)</b>	2	2677,849	1339,924	16,760	3,26	5,25	Sangat Signifikansi
<b>Sisa (S)</b>	37	2955,926	79,890				
<b>Total (R)</b>	39	5633,775					
Syarat Signifikansi : $F_{hitung} > F_{tabel}$							

Hasil analisis varians (ANAVA) pada tabel di atas menunjukkan bahwa regresi ganda antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru (Y) yang ditunjukkan oleh persamaan  $\hat{Y} = 24,757+0,468X_1+0,305X_2$  bersifat sangat signifikan, karena nilai

$f_{hitung} = 16,760 > F_{tabel} = 3,36$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ , dan menunjukkan pula bahwa setiap peningkatan 1 (satu) unit kepemimpinan kepala sekolah dan 1 (satu) unit budaya organisasi, maka akan meningkatkan nilai kepuasan kerja sebesar 0,2 unit (berdasarkan  $0,468 + 0,305$ ).

Ringkasan hasil uji keberartian korelasi ganda antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) menggunakan ANAVA dapat dilihat pada tabel 15.

**Tabel 15 : Hasil Perhitungan Uji Signifikansi Korelasi Ganda antara Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) Dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Secara Bersama-Sama Dengan Kepuasan Kerja Guru ( $Y$ )**

$r_{y1.2}$	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$ ( $\alpha=0,05;38$ )	$F_{tabel}$ ( $\alpha=0,01;38$ )	Kesimpulan
0,659	16,760	3,26	5,25	Sangat Signifikan
Syarat Signifikansi : $t_{hitung} > t_{tabel}$				

Hasil uji signifikansi korelasi ganda diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  atau  $16,760 > 3,26$  yang berarti hipotesis yang diterima adalah  $H_1$ . Demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ). hubungan positif yang sangat signifikan juga ditunjukkan dengan kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi bersama-sama dengan kepuasan kerja guru sebesar  $(0,659)^2 = 0,475$  atau 47,5%.

### Uji Korelasi Parsial

Analisis korelasi parsial dilakukan dengan tujuan memperoleh korelasi yang sebenarnya atau yang tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang mungkin saja berpengaruh terhadap kedua variabel yang sedang dikorelasikan. Hasil perhitungan korelasi parsial menunjukkan koefisien korelasi yang lebih murni dari kedua variabel yang dikorelasikan.

Hasil uji korelasi parsial antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) dan pengendali adalah budaya organisasi diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{y1.2} = 0,446$ . Uji t untuk menguji tingkat signifikansi koefisien korelasi parsial yang dikontrol oleh variabel  $X_2$  dengan syarat signifikansi adalah  $t_{hitung} > t_{tabel}$  diperoleh = 3,028 dan  $t_{tabel} = 1,697$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Berarti terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru, dimana budaya organisasi ( $X_2$ ) dikontrol atau konstan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru. Dengan kata lain untuk meningkatkan kepuasan kerja guru bias melalui peningkatan kepemimpinan kepala sekolah dengan mengontrol atau menjadikan secara konstan variabel organisasi.

Uji korelasi parsial kedua, antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y) dan pengendali adalah kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) diperoleh koefisien korelasi  $r_{y2.1}=0,275$  dan uji t untuk menguji tingkat signifikansi koefisien korelasi parsial diperoleh  $t_{hitung}=1,737 > t_{tabel}=1,697$  pada taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Berarti terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y), dimana kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dikontrol atau tetap. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak mempengaruhi hubungan antar budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru. Dengan kata lain untuk meningkatkan kepuasan kerja guru bisa melalui peningkatan budaya organisasi dengan mengontrol secara konstan variabel kepemimpinan kepala sekolah.

Ringkasan uji korelasi parsial dan uji signifikansi korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y) dapat dilihat pada tabel 14.

**Tabel 14 : Ringkasan Hasil Uji Korelasi Parsial**

Variabel Pengendali	$r_{\text{parsial}}$	$r_{\text{hitung}}$	$t_{\text{tabel}} (\alpha=0,05)$	$t_{\text{tabel}} (\alpha=0,01)$	Kesimpulan
$X_2$	0,275	3,028	1,697	2,457	Sangat Signifikan
$X_1$	0,446	1,737	1,697	2,457	Sangat Signifikan
Syarat signifikansi : $t_{hitung} > t_{tabel}$					

## Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan variabel kepuasan kerja guru (Y) dengan koefisien korelasi sebesar 0,614 dengan persamaan regresi yang memenuhi persamaan adalah  $\hat{Y} = 42,392 + 0,681X_1$ . Kemudian dilakukan uji signifikansi persamaan regresi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Memperhatikan hal tersebut di atas, maka persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah dengan setiap peningkatan 1 (satu) unit kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0,681 unit. Kekuatan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru juga ditunjukkan melalui nilai koefisien determinasi sebesar 0,433 atau 43,3% kepuasan kerja guru dapat diprediksi atau diterangkan oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian ini sejalan atau didukung oleh penelitian A.Juhari yang berjudul “Hubungan antara Motivasi Kerja Guru dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru”. A.Juhari menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru yang dilihat dari koefisien korelasi  $r_{y.2} = 0,239$  dan  $r^2_{y.2} = 0,057$ , dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 50,22 + 0,50 X_2$ , menunjukkan bahwa 23,9 % kepuasan kerja guru diterangkan oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka temuan penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru, serta diperkuat pula dengan adanya teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli dan peneliti terkait dengan hal tersebut.

## **2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Guru**

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,512 dengan persamaan regresi yang memenuhi persamaan regresi yang memenuhi persamaan adalah  $\hat{Y} = 45,739 + 0,655X_2$ . Kemudian dilakukan uji signifikansi persamaan regresi antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Memperhatikan temuan tersebut, maka persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi nilai kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi dari setiap peningkatan 1 (satu) unit budaya organisasi akan meningkat kepuasan kerja guru sebesar 0,655 unit. Kekuatan hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru juga ditentukan melalui nilai koefisien determinasi sebesar 0,345 atau sebesar 34,5%. Ini berarti kepuasan kerja guru dapat diprediksi atau diterangkan oleh budaya organisasi sebesar 34,5 % dan sisanya diterangkan oleh variabel lain.

Penelitian ini sejalan serta didukung oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ahmad Mubarak tentang hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, pada sebuah Yayasan Pendidikan di Kota Depok pada Tahun 2005, sebagai kesimpulan dengan adanya hubungan cukup kuat positif ditandai dengan nilai  $r$  sebesar 0,318 atau koefisien determinasi sebesar  $r^2 \times 100\%$  yaitu sama dengan 10,2%.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru sudah didukung oleh temuan peneliti sebelumnya dan didukung oleh teori-teori yang berkembang.

### **3. Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi secara bersama-sama dengan Kepuasan Kerja Guru**

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,659 dengan persamaan regresi yang memenuhi adalah  $\hat{Y}=24,757+0,468X_1+0,305X_2$ . Pengujian signifikansi  $\alpha= 0,05$ . Memperhatikan temuan di atas, maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi nilai kepuasan kerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan setiap 1 unit kepemimpinan kepala sekolah dan 1 unit budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,2 atau (0,495+0,305) unit.

Kekuatan hubungan positif yang signifikan dibuktikan dengan besarnya kontribusi secara bersama-sama dalam meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0,475 atau 47,5%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang kondusif dan kualitas budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja guru.

Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Subrata yang berjudul Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sikap terhadap Profesi Guru dengan Kepuasan kerja guru. Penelitian Subrata tersebut menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru. Sejalan pula dengan penelitian Marjuki Iskandar yang berjudul Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi maka terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru.

### **4. Analisis Korelasi Parsial**

Hasil uji korelasi parsial antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru dimana budaya organisasi dikontrol atau tetap. Hal ini berarti variabel budaya organisasi tidak mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru. Dengan kata lain untuk meningkatkan kepuasan kerja guru bisa meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah dengan mengontrol atau menjadikan secara konstan variabel budaya organisasi.

Hasil uji korelasi parsial menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru dimana kepemimpinan kepala sekolah dikontrol atau tetap. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru. Dengan kata lain untuk meningkatkan kepuasan kerja guru bisa melalui peningkatan budaya dengan mengontrol secara variabel konstan variabel kepemimpinan kepala sekolah.

### **Keterbatasan Penelitian**

Pertama, mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Penelitian ini hanya membatasi variabel kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi, sehingga generalisasi temuan tentang kepuasan kerja guru hanya dapat disimpulkan melalui variabel yang sudah dibatasi itu. Oleh karena itu diperlukan variabel-variabel lain yang lebih komprehensif untuk mendapatkan gambaran mengenai kepuasan kerja guru.

Kedua, mengenai ruang lingkup wilayah penelitian. Penelitian ini terbatas pada ruang lingkup guru-guru di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di wilayah Kota Bogor. Generalisasi hasil penelitian hanya terbatas pada lingkup wilayah penelitian.

Ketiga, mengenai ruang lingkup populasi penelitian. Penelitian ini terbatas pada populasi yang berjumlah 196 guru PNS. Masih kecilnya jumlah populasi penelitian ini menyebabkan terbatasnya generalisasi pada populasi yang lebih luas sehingga diperlukan jumlah populasi yang lebih banyak dan tidak sebatas pada guru PNS saja.

Keempat, mengenai jumlah sampel penelitian. Penelitian ini hanya menggunakan sampel 40 responden. Sangat terbuka kemungkinan jika menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak, maka temuan dari penelitian ini akan lebih terpercaya.

Kelima, mengenai metode penelitian. Penelitian ini hanya menggunakan metode survei korelasional. Untuk mendapatkan temuan yang lebih komprehensif dan mendalam sangat terbuka dengan menggunakan kombinasi metodologi antara survei korelasional dengan metode-metode lainnya.

## **D. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Sesuai dengan hasil penelitian, pembahasan hasil penelitian dan hipotesis yang telah diuji, maka sebagai kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) pada taraf signifikansi  $\alpha=0,01$  dengan koefisien korelasi sebesar 0,614, didukung persamaan regresi  $\hat{Y}=42,392+0,681X_1$  yang berarti setiap peningkatan 1 unit kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0,681 unit. Koefisien determinasi  $r_{y1}^2=0,433$  yang berarti kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 43,3%, merupakan kontribusi yang cukup besar.
2. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) pada taraf signifikansi  $\alpha=0,01$  dengan

koefisien korelasi sebesar 0,512, didukung persamaan regresi  $\hat{Y}=45,739+0,655X_2$  yang berarti setiap peningkatan 1 unit budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0,655 unit. Koefisien determinasi  $r_{y2}^2=0,34,5$  yang berarti kontribusi budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 34,5%, merupakan kontribusi yang cukup besar.

3. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru ( $Y$ ) pada taraf signifikansi  $\alpha=0,01$  dengan koefisien korelasi sebesar 0,659, didukung persamaan regresi  $\hat{Y}=24,757+0,468X_1+0,305X_2$  yang berarti setiap peningkatan 1 unit kepemimpinan kepala sekolah dan 1 unit budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 0,24 unit. Koefisien determinasi  $r_{y.12}^2 = 0,475$  yang berarti kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja guru sebesar 47,5% merupakan kontribusi yang cukup besar.

Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan sejalan dengan peningkatan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap peningkatan kepuasan kerja guru terbukti cukup besar.

### **Implikasi**

Kepuasan kerja guru adalah kesesuaian atau keselarasan antara harapan/keinginan dengan kenyataan yang dirasakan guru melalui interaksi dalam melaksanakan tugasnya. Kepuasan kerja guru dalam dunia pendidikan berkaitan dengan pekerjaan yang dijalankan, gaji, teman sekerja, penghargaan, Kesempatan mengembangkan karir (promosi), pengawasan (supervisi) dan lingkungan kerja (keadaan tempat kerja). Kepuasan kerja juga merupakan refleksi perasaan guru yang menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah/organisasi.

Kepuasan kerja guru terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu para guru sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan. Sikap umum yang dimiliki guru erat kaitannya dengan imbalan yang diterima setelah melakukan sebuah pekerjaan. Indikator-indikator di atas sebagai hal yang mempengaruhi kepuasan kerja guru ternyata erat hubungannya dengan kepemimpinan kepala sekolah tempat guru bekerja, serta budaya organisasi yang terbentuk dalam lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kepuasan kerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Oleh karena itu perlu dirumuskan upaya-upaya peningkatan



kepuasan kerja guru melalui peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan budaya organisasi.

### **1. Upaya Peningkatan Kepuasan Kerja Kepuasan Kerja Guru melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan adalah upaya yang dilakukan seorang kepala sekolah untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, mengarahkan guru atau kelompoknya dalam mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh sekolah. Indikator-indikator yang mempengaruhi kepemimpinannya di antaranya adalah sebagai berikut dorongan/pemotivasian, pengarahan, kontribusi anggota, pemanfaatan sumberdaya, pengendalian situasi, pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka upaya peningkatan kepuasan kerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah dapat dilakukan dengan hal-hal sebagai berikut :

Upaya pertama, sebagai seorang kepala sekolah hendaknya dapat memberikan motivasi kepada guru, bahwa tugas dan fungsinya sebagai guru adalah mulia dan pendidikan adalah investasi masa depan untuk membangun manusia Indonesia. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan memotivasi dan mengetahui cara terbaik memotivasi guru-guru.

Upaya kedua, tindakan kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru berdasarkan penelitian ini yaitu melalui pemberian pengaruh dan arahan kerja pada guru agar dapat bekerja lebih baik sehingga menghasilkan kepuasan kerja. Seorang kepala sekolah harus memiliki kharisma, pengetahuan dan kemampuan untuk dapat mempengaruhi dan mengarahkan para guru agar menjadi guru yang terlatih dan terdidik.

Upaya ketiga, kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru yaitu melalui pemberian perhatian oleh kepala sekolah terhadap guru. Perhatian kepala sekolah sebagai atasan kepada guru sebagai bawahan sangat penting sebab dengan perhatian tersebut para guru akan merasa ada yang mengawasi, menilai dan memperhatikan dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Dengan demikian guru-guru akan lebih berhati-hati dan senantiasa memberikan yang terbaik.

Upaya keempat, kepala sekolah dalam memberikan kepuasan kerja guru yaitu dengan kemampuan kepala sekolah memberikan motivasi pada guru-guru. Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, guru-guru sering kehilangan semangat, jenuh dengan rutinitas serta kehilangan orientasinya sebagai pendidik. Pada saat guru dalam keadaan tersebut, kepala sekolah bertindak dengan memberikan motivasi pada guru.

Upaya kelima, kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru yaitu dengan perlakuan yang baik terhadap bawahan. Kepala sekolah memang memiliki kekuasaan dan otoritas, namun kekuasaan dan otoritas itu tidak bisa digunakan sembarangan tanpa perhitungan dan perencanaan. Kepala sekolah harus bisa menggunakan kekuasaan dan otoritasnya sesuai dengan peraturan yang

berlaku, oleh karena itu kepala sekolah harus senantiasa memperlakukan bawahan dengan baik dan tidak sembarang memerintah.

Upaya enam, kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru yaitu kepala sekolah harus memiliki kompetensi sebagai kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus senantiasa mengembangkan diri dan tidak merasa puas dengan kompetensi yang sudah dimiliki. Tanpa kompetensi yang baik, maka kepala sekolah tidak mampu memimpin sekolah dengan baik, termasuk mengendalikan dan mengarahkan guru-guru sehingga mereka mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Terakhir, berdasarkan hasil penelitian ini cara kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru yaitu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian yang teguh. Hanya dengan memiliki kepribadian yang seperti itu, kepala sekolah yang tidak memiliki kepribadian yang teguh atau tidak memiliki integritas tidak akan dapat dihormati serta tidak berwibawa di depan para guru. Oleh karena itu, kepala sekolah harus senantiasa mawas diri dan menjaga integritas diri sehingga bisa menjadikan pribadi yang teguh.

## **2. Upaya Peningkatan Kepuasan Kerja Guru melalui Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain, sebagai suatu karakteristik utama yang mempengaruhi pola perilaku, norma dan keputusan, budaya ini dapat dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus sehingga menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, maka dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah maka dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :

Upaya pertama, peningkatan kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi dapat dilakukan dengan membangun keterbukaan komunikasi. Tidak ada masalah yang tidak dapat diselesaikan selama komunikasi berlangsung secara jujur dan terbuka. Oleh karena itu, keterbukaan dalam berkomunikasi menjadi hal yang penting untuk diimplementasikan di lingkungan sekolah. Tanpa keterbukaan komunikasi maka akan sangat sulit mencapai kepuasan kerja yang tinggi.

Upaya kedua, peningkatan kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi dapat dilakukan dengan membangun budaya toleransi. Setiap guru memiliki ciri khas dan kepribadian masing-masing dan berasal dari berbagai latar belakang ekonomi, pendidikan dan status sosial. Adanya keragaman ini harus diterima apa adanya. Semua perbedaan itu harus menjadi modal untuk pengembangan sekolah kearah yang lebih baik. Hal tersebut tidak akan berjalan seandainya tidak memiliki budaya toleransi.

Upaya ketiga peningkatan kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi dapat dilakukan dengan membangun kerjasama, baik di lingkungan internal maupun eksternal sekolah. Kerjasama internal dilakukan diantara sesama guru, guru dengan orang tua, guru dengan kepala sekolah dan lain-lain. Melalui kerjasama akan terbuka wawasan dan ide baru dalam pengembangan sekolah sehingga kepuasan kerja guru akan meningkat.

Upaya keempat, peningkatan kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi dapat dilakukan dengan membangun budaya saling mendukung untuk kemajuan sekolah. Semua pihak harus mendukung ide atau gagasan untuk kemajuan sekolah dari siapa saja datangnya, termasuk mendukung para guru untuk mengikuti pendidikan dan latihan atau sekolah ke jenjang yang lebih tinggi. Tanpa budaya saling mendukung, maka kepuasan kerja guru akan sulit berkembang.

Upaya kelima, peningkatan kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi dapat dilakukan dengan membangun budaya menghargai karya dan jerih payah orang lain. Budaya organisasi yang buruk harus dibuang serta harus ada penghargaan pada guru yang rajin dan ulet sehingga mereka yang kreatif dan ingin maju bisa mendapat tempat yang semestinya. Budaya penghargaan ini harus dikembangkan sebab tanpa itu, kepuasan kerja akan sulit berkembang.

Terakhir berdasarkan penelitian ini, peningkatan kepuasan kerja melalui budaya organisasi dapat dilakukan dengan membangun budaya etika. Tanpa budaya etika suatu organisasi tidak akan berkembang sebab anggota organisasinya saling menjegal satu dengan lainnya. Oleh karena itu, kepuasan kerja guru hanya akan berkembang jika budaya etika di sekolah berjalan dengan sebaik-baiknya.

### **3. Upaya Peningkatan Kepuasan Kerja Guru melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi secara Bersama-sama**

Kepuasan kerja adalah refleksi perasaan guru yang menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah/organisasi. Peningkatan kepuasan kerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dapat dilakukan secara bersama-sama melalui upaya-upaya antara lain yaitu pemberian pengaruh, arahan kerja, perhatian, motivasi, perlakuan yang baik kepada guru dan pemberian teladan dari kepala sekolah kepada guru-guru. Upaya lain yaitu membangun budaya komunikasi yang terbuka, toleransi, kerjasama, saling mendukung satu sama lain, pemberian penghargaan pada yang berprestasi, inovatif dan kreatif serta membangun budaya etika.

Berdasarkan penelitian ini peningkatan kepuasan kerja guru melalui kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama akan memiliki dampak lebih besar dibandingkan jika peningkatan kepuasan kerja guru

itu hanya melalui peningkatan kepemimpinan saja atau dari sisi budaya organisasi saja.

## **Saran**

Sesuai dengan hasil temuan dan implikasi dari penelitian ini, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

### **1. Saran bagi Guru**

- a. Saling memberikan semangat dan dorongan dalam bekerja.
- b. Melakukan inovasi-inovasi dalam proses KBM untuk menghilangkan kejenuhan.
- c. Mengembangkan pengetahuan mengenai pelajaran yang diampuh serta pengetahuan di bidang Teknologi Informasi.
- d. Memberikan saran kepada Kepala Sekolah dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.
- e. Menciptakan suasana KBM yang kondusif.

### **2. Saran Bagi Kepala Sekolah**

- a. Kepala Sekolah harus berkomitmen untuk memberikan kesejahteraan kepada guru dan pegawai.
- b. Menciptakan budaya organisasi yang menyenangkan.
- c. Pemberian kebebasan berinovasi kepada guru-guru dalam proses pembelajaran.
- d. Pemberian penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi.

### **3. Saran Bagi Dinas Pendidikan**

- a. Meningkatkan sosialisasi mengenai kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan efisien ke sekolah-sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai.
- b. Meningkatkan sosialisasi mengenai budaya organisasi yang mendukung kepuasan kerja guru.
- c. Meningkatkan program pembinaan mengenai budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja guru.
- d. Meningkatkan kepedulian dan perhatian Dinas Pendidikan terhadap kepala sekolah, terutama menyangkut hal-hal yang erat kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pada lembaga sekolah yang dipimpinnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Lutfy, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. AWI (Ades Water Indonesia) Pasuruan*, Pasuruan : ADES WATER INDONESIA, 2008.
- A. Jumhari, *Hubungan antara motivasi kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah dengan kepeuasan kerja guru*, Universitas Pakuan, Bogor, 2008.
- Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta 2009.
- Ahmad Mubarak, *Hubungan antara Budaya Organisasi, Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Guru di YPI Assalamah Kota Depok*, Sekolah Bisnis Ekonomi Indonesia, Jakarta, 2008.
- Anwar Prabu mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009.
- Armstrong, Michael, *Armstrong's Handook of Management and Leadership*, Kogan Page, London, 2009.
- \_\_\_\_\_, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, Kogan Page, London, 2010.
- Coleman Marianne, Glover Derek, *Educational Leadership and Management*, McGraw-Hill, New York, 2010.
- Colquitt, Jason A , Lepine, Jeffery A & Wesson, Michael J., *Organization Behavior Improving Pervormance and Commitment in the Workplace*, McGraw-Hill, New York, 2009
- Dadang Suhardan, *et al.*, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2010.
- Darling Hammond, Linda, *et.al.*, *Organizational Behavior*, Jossey-Bass, Danvers, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Preparing Principals For A Changing Word*, Jossey-Bass, Danvers, 2010.
- E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009.
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, 2010.
- Hamzah, *Profesi Kependidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2010.
- Hedrawan Supratikno, *et. al.*, *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2009.
- Husain Umar, *Riset SumberDaya manusia*, Gramedia Pustaka, Jakarta, 2005.
- Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi*, Yrama Widya, Bandung, 2008.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2010.
- K.Ramatulasamma, D. Bhaskara Rao, *Teacher Educator*, Arora Offset Press, New Delhi, 2003.
- Keyton, Joann, *Communication & Organizational Culture*, Sage Publictions, London, 2011.
- Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2010.
- M.Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2010.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta, 2010.
- McShane, Steven L & Glinow, Mary Von, *Organizational Behavior*, Boston : Mc Graw-Hill Irwin, 2010.

- Michael. Biju & Lochrie J. Richard, *Integrity The Core Of Leadership*, Tate Published & Enterprises, LLC Oklahoma, 2009.
- Mullins, Laurie J, *Management and Organisational Behaviour*, Financial Pitman Publishing, Harlow, 2005.
- Nevizond Chatab, *Mengawal Pilihan Rancangan Organisasi*, Alfabeta, Bandung, 2009.
- Rendy Slechta, *5 Pilar Kepemimpinan*, Nafiri Gabriel, Jakarta, 2008.
- Ridwan, *Belajar Mudah Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2009.
- Robbins, Stepen P, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Indeks, 2003.
- Robbins, Stephen P & Coulter , Mary K, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 2010
- Sardiman A.M., *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, Rajawali Pers, Jakarta, 2010.
- Schermerhorn, *Management*, John Wiley & Sons, Inc, Danvers, 2005.
- Sudarman Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Kinerja Staf dan Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2008.
- \_\_\_\_\_, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*, Alfabeta, Bandung, 2010.
- Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, Falah Production, Bandung, 2004.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2010
- Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah*, Ircisod, Yogyakarta, 2010.
- Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2010.
- Wagner III, John A. Hollenbeck, John R, *Organizational Behavior*, Routledge, New York, 2010.
- Wibowo, *Budaya Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2010.
- Wicker, Don, *Job Satisfaction : Fact Or Fiction*, AuthorHouse, Bloomington, 2011.
- Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Alfabeta, Bandung, 2009.
- Wood *et al.*, *Organisational Behaviour A Global Perspective*, John Wiley & Sons Australia Ltd, Sydney, 2001.
- Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung, 2004.
- Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 2001.